

組織論で読み解く 江戸時代(4)

著者	遠田 雄志, 小川 格
出版者	法政大学経営学会
雑誌名	経営志林
巻	47
号	3
ページ	83-99
発行年	2010-10
URL	http://hdl.handle.net/10114/8491

〔研究ノート〕

組織論で読み解く

江戸時代(4)

遠田雄志 / 小川 格*

目次

はじめに

I. 組織としての江戸時代

1. 組織の常識

1.1 鎖国

1.2 米本位制

1.3 参勤交代

1.4 世襲と身分制度 (以上第46巻4号)

2. 成長ゆえの衰退

2.1 武士が武器を独占した社会

2.2 家康を支えた譜代家臣団

2.3 徳川幕府の金、物、人

2.4 譜代筆頭井伊家の誇りと挫折

(以上第47巻1号)

3. 変化の気づきと互解

3.1 海外事情

3.2 田沼意次

3.3 蘭学者たち (以上第47巻2号)

4. 常識の更新

4.1 尊皇攘夷

4.2 志士という名のアジテーター

4.3 適塾と蘭学の行方

4.4 幕末そして維新のあけぼの

(以上本号)

II. 江戸時代の春夏秋冬

1. 革新局面前期＝動乱期後期〔春〕

2. 革新局面後期〔夏〕

3. 保守局面前期〔秋〕

4. 保守局面後期＝動乱期前期〔冬〕

III. 江戸時代の意味するもの

おわりに

4. 常識の更新

栄枯盛衰は世のならい。成長し続け、永遠の繁栄を謳歌する組織はない。なぜならば、組織の成長・繁栄には何らかの資源が用いられる。そして組織が成長すればするほど、その資源がより多量に消費されるようになる。しかし、その資源は有限である。そのため、その資源が組織の成長のネックになる日が必ずやってくる。いかなる組織も、この“成長ゆえの衰退”のパラドックスを免れることはできないのである(これについては本論文「2 成長ゆえの衰退」で詳しく論じている)。

成長を支え繁栄をもたらしていた資源が枯渇するにつれて、組織は衰退しはじめる。この頃から組織のかかわる環境と常識との矛盾が次第に大きくなってゆき、常識の枠をこえたいわゆる想定外の出来事や情報が目につくようになる。こうしたことに不安を感じた一部の敏感な人たちが常識とは異なる互解を形成するようになる(これについては本論文「3 変化の気づきと互解」に詳しい)。

組織がなおも衰退し、組織のかかわる環境と常識との矛盾がいっそう大きくなると、不安を感じる人たちが急増し、組織は騒がしくなる。そうした雰囲気の中で多種多様な互解があちこちで形成され、広がる。そのため、下がり始めていた常識の信頼性が一気に下降し、それが極点に達したとき、常識は更新を余儀なくされる。こうして組織は、世界あるいは状況とのかかわり方すなわち自らの環境を一新し、それまでの衰退傾向から脱し、再び成長を試みるのである。

*編集事務所南風舎代表

組織のこの過程は、たとえば魚屋の鮭屋への転業やキッコーマンにおける醤油の国外への商圏拡大、それにロシアにおけるロマノフ王朝からソ連邦への革命などのいわゆる変革に見られるものである。もとより、すべての組織がこの変革の過程に成功するとは限らない。組織が既存の常識にいつまでもこだわっていたり、更新された常識がそれまで鬱積していた不安をさほど減じるものでなかったりすれば、組織はそのまま衰亡してしまう。

本号は、日本のこの重大な変革の過程に焦点をあてている。時は江戸時代の末期。そのとき、どんな人たちがどのような互解を形成し、それらがどのように広まっていったのか。そして、どんな互解がどんな勢力を喚起し、集結させたのか。そして、そうした力は常識をどのように揺さぶり、倒幕へと導いていったのか。

徳川幕府に代わる明治維新政府は、常識をどのようなものに変え、どのような環境とかかわってこうとしたのか。

こうした幕末・維新の動乱の姿を組織の適応モデルを枠組として捉えてみたい。

組織の適応モデル

これまでの論考により、組織の適応のメカニズムを記述するのに必要な概念が出揃った。したがってそれらの概念から構成される組織の“適応モデル”を提示しよう。

適応的な組織は、次に述べるようなサイクルを繰り返しながら、長期にわたって存続する。

組織が新しくかわる環境に対応する新しい常識が適切で、その上皆が常識どおりに行動すれば、組織は無事成長していく。

組織が成長過程をたどると、それまで積りに積っていた不安は減少し始める。そのため、互解の形成が少なくなり、常識の信頼性が徐々に高まっていく。そして信頼されていく常識が今度は組織の成長を促進する。そして、組織はこの良循環の中で成長のピーク（極大点）を迎える。

やがてこれまで組織の成長を支えてきた資源が、今にかかわっている環境から次第に得にくくなると、常識どおりにやっても、想定外の結果が生じるようになり、不安は増大し始める。そして、その不安が“常識への差戻力”をこえる

ほどになると、互解の形成が盛んになり、さらにそうした互解の力が“常識への拒批力”をこえるほどになると、常識の信頼性が下がる（“常識への差戻力”と“常識への拒批力”については、本論文「1 組織の常識」で論じている）。信頼性の下がった常識が今度は組織の衰退を促進する。そして衰退していく組織が今度は常識の信頼性をますます下げる。こうした悪循環の中で、組織が衰退の極（極小点）に達し常識の信頼性が底をついたとき、その見直しが迫られるようになる。このように常識と組織とは良くも悪くも相互に作用しながら、常識とそれに対する環境が更新され組織は蘇っていくのである。

いま述べたことは“組織の適応モデル”として図4.1のようにまとめられる。（くわしくは遠田雄志『組織を変える〈常識〉（第2版）』（中公新書、2006）の第2章「組織の適応モデル」を参照されたい）。

図4.1は、よく知られている“正→反→合”の弁証法と構造が同じである。

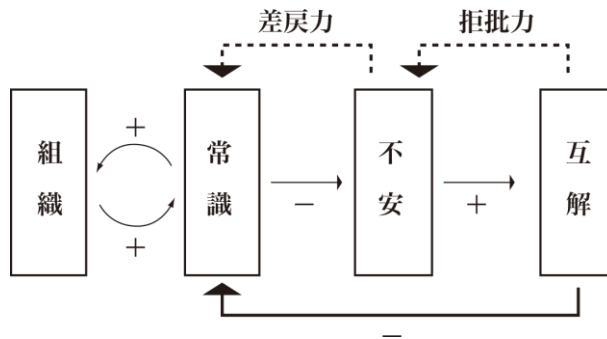
また、生物種やDNAはその遺伝という特性から、保守的機制すなわち図4.1の差戻力と拒批力がきわめて大きい組織あるいはシステムとみなすことができる。突然変異は、そうしたきわめて大きい差戻力と拒批力が凌駕されたきわめて稀な現象である。してみると、容易に新種を生み出すインフルエンザウィルスはまことに奇妙な生物と言わざるをえない。

図4.1を展開すると、図4.2が得られる。ただし、図4.2では、各盛衰のサイクルに対応する常識はその間変わりがたいものとみなし、それぞれ平衡線で表されている。

この図の二つの線は、組織の盛衰と常識の軌跡を表している。しかし、それぞれの線そのものが表わす現象は、それに止まらず、多岐にわたっている。

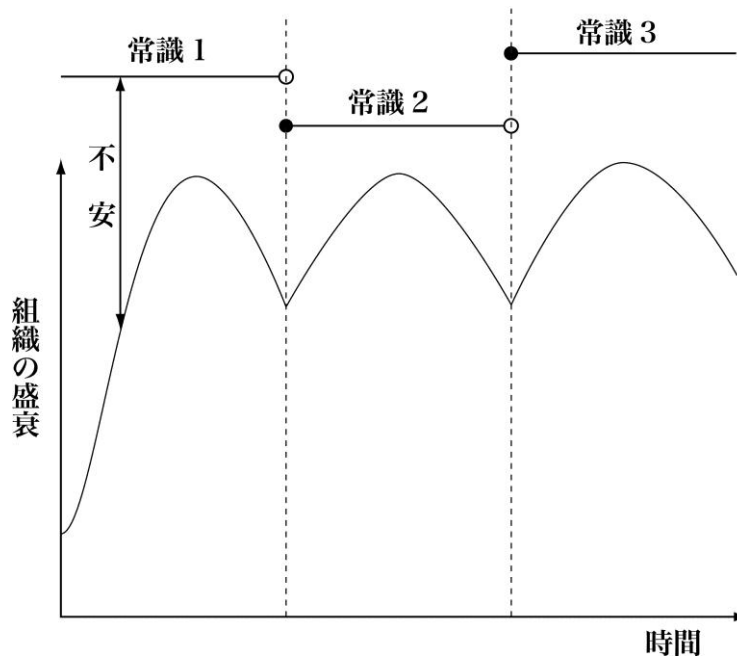
まず、常識が断続平衡線で表されているのは、それが（組織の今にかかわっている環境に対しては）平衡すなわち変わり難いが、（組織の新しくかわる環境に対しては）断続的に変化・更新することを示している。

図4.1 組織の適応モデル



ただし、各項目はそれぞれの極大値と極小値の間を増減し、+、-符号は因果関係で結ばれている二つの項目がそれぞれ同方向、逆方向に増減することを示す。

図4.2 適応的組織の推移



こうした断続平衡的な変化は、何も組織の常識に限ったことではなく、広く認められる現象である。そのうちの特筆すべき現象として、例えばプレート・テクトニクス説による地殻変動とか進化論学者S. グールドの唱える生物の進化過程それに唯物史観による経済・社会体制の発展などが挙げられよう。

次に、“組織の盛衰”が凸型曲線で表されているのは、それが森羅万象を貫く“成長ゆえの

衰退”という法則を視覚化したものであり、大は生命現象や生物種の盛衰から経営学における「製品ライフサイクル」といった現象があげられる。

このように図4.1で表される“組織の適応モデル”は組織の適応のみならず、その他かなり広範囲の現象をも記述しうるきわめて普遍的なモデルなのである。

4.1 尊皇攘夷

異国船の来航

環境が変わってくると、それまで判断の基準としていた組織の常識ではおし測れない異常な事態が次々と起こってくる。

幕末の日本で、最も人々の目を引きつけた異常な事態、それは異国船の度重なる接近であった。1600年代の初頭に鎖国を決めて、長崎以外の港を閉ざして以来、オランダと中国以外の外国船が日本人の前に姿を現すことはなかった。しかし、19世紀に入ると、日本近海に次々と外国の船が姿を現わすようになった。応接にあたった諸藩は対応のマニュアルがないため驚き慌てる。来るはずもない船が来るのであるから、まずは追い返したい、しかし、多くの場合、来航の目的は、生命にかかわるものであった。通商を求めるという要求の他に、水、薪炭、野菜など差し迫った要求がまずは多かった。また、漂流日本人を送り届けてきたこともあった。人道的な観点からは、ただ追い返すことは難しく、対応に苦慮した。

鎖国はキリシタンの禁止のために、布教を目的としたポルトガル船を拒否することが最大の狙いであった。しかし、19世紀に来航してきた異国船の目的は明らかに従来のそれとは異なっていた。ここでは常識が通用しにくくなったのである。対応に当たった諸藩はもちろん幕府も困惑した。

主な異国船の来航事件だけでも下記の通りである。

- 1792年 ラクスマン（ロシア）通商要求。漂流民大黒屋光太夫が帰国。
- 1804年 レザノフ（ロシア）通商要求、択捉（えとろふ）島を襲撃。
- 1808年 フェートン号（イギリス）オランダ船を装い長崎港へ入港。
- 1824年 大津浜事件（イギリス）薪炭・野菜を要求して、常陸国大津浜へ上陸。
- 1824年 宝島事件（イギリス）トカラ列島の宝島へ上陸、牛を略奪する。
- 1837年 モリソン号事件（アメリカ）漂流民の送還と通商要求のため浦賀へ来航。

1844年 オランダ国王の開国勧告をとどけるが、幕府は握りつぶす。

1846年 ビッドル来航（アメリカ）通商要求。浦賀へ来航。

この他沖合に大きな異国船の帆が目撃されることがたび重なった。またこの間にイギリスは清国にアヘン戦争を仕掛け、ついには香港を割譲させている。日本にとって、有史以来大国として尊敬してきた清国が簡単に敗れさり、半植民地化されつつあることは大きな衝撃であった。

幕府はこの間1825年には鎖国体制を再確認して「異国船打ち払い令」を出しているが、1842年には「薪炭給与令」を出して、人道的な対応に切り替えている。幕府の狼狽ぶりがよく分かる政策の動揺である。

こうして、ついに1853年、米国大統領の親書を携えたペリーの乗った黒船の来航を迎えるのである。ペリーの上官ビッドルの通商要求は拒否して追い返したが、しかし、ペリーは強大な軍勢力をもって脅迫的に開国を迫ったところが、従来の異国船とは決定的に異なっていた。それがサスケハナ号を旗艦とする4艘の「黒船」であった。それらは本格的な軍艦であるとともに、帆と同時に蒸気機関を動力とした外輪を備えた最新のハイブリッド艦であり、その巨大さとともに造船技術の急速な近代化を誇示するものであった。

たび重なる異国船の来航などにより、世界の運勢は開国、通商の方向しかないことは、識者の間では理解されて来てはいた。幕府も開国しかないとの判断に傾き、全国の主な藩主たちにも懇切に説明し了解を取り付けた。しかし、鎖国という常識の壁は厚かった。開国に最も強く反対したのが水戸藩と天皇であった。ここから、幕末の政局の混迷へと突入する。

混迷する政局を切り開き、主導権を握っていくのが、「尊皇攘夷」をスローガンとして立ち上がった下級藩士を中心とする志士たちであった。

尊皇攘夷

組織を変革するためには、大きなエネルギーを必要とする。時には人命を含む大変な犠牲を

要求する。フランス革命、ロシア革命、中国革命、どれをとっても多大な犠牲を払って始めてなしとげられたものである。変革は論理的に正しければ成功するというものではない。そこには巨大なエネルギーが必要であり、それを担う使命感に燃えた人々の登場が不可欠である。人々を立ち上がらせる動機はときに不合理である。

尊皇攘夷のスローガンは多くの若者の心を奮い立たせ、団結させた。それはこのスローガンが当時の人々の不安な感情に火をつけ、怒りをかき立てる力があったからである。異国船の度重なる来航は帝国主義諸国家がアジアの市場を求めて熾烈な覇権争いを演じていることを示していた。攘夷のスローガンが急速に人々の心を捉えた背景には、こうした世界情勢、特にアヘン戦争等清国の現状を察知した当時の人々の強い危機意識があったのである。

尊皇攘夷は水戸藩から始まったと云われている。水戸藩は徳川家の将軍を支える御三家という家柄にも関わらず、光圀（みつくに）以来の尊皇思想が根強く、幕末には反幕府の引きがねを引く役割を果たしてしまうのである。その尊皇攘夷思想をもっともきまじめに導入し藩内に浸透させたのが長州藩であった。長州藩で尊皇攘夷を若者にたたき込んだのは吉田松陰であった。松陰は教育者として多くの人材を育てた。松陰の影響を受けて、命を惜しまず、尊皇攘夷のために立ち上がる多くの若者が出た。このため長州藩は本気で尊皇攘夷に突き進んだ。関門海峡でイギリス、フランス、オランダ、アメリカの連合艦隊に攘夷戦争を仕掛けたのも長州藩であった。その結果、圧倒的な火力の差によってたたきつぶされ、西欧諸国の強大さを身をもって理解したのも長州であった。

尊皇攘夷の旗のもと、薩摩藩、土佐藩など各地から脱藩した志士たちが京都に集まってきた。彼らは天皇を取り巻く公卿たちに入説し、水戸藩への密勅を引きだした。京都で行われた彼ら志士たちの盛んな交流が処士横議として、幕府のもっとも敵視するところとなった。これに対する幕府の反撃が安政の大獄である。このあと彼らの行動は地下に潜航し、直接的には外国人

を切るという単純な攘夷決行に走った。しかし、尊皇攘夷にそれ以上の深い思想はなく、すぐに行き詰まってしまった。そこで、薩長を中心とした勢力は次第に尊皇攘夷から倒幕へと目標を切り替えてゆくのである。

尊皇攘夷のスローガンは、そもそも思想とは言えないし、必ずしも明確な目標をもっていたわけではないが、幕末に下級武士の間に蓄積していた不満や怒りのエネルギーを引きだし、一つの方向へ結集し、変革への大きなうねりを作り出したところに最大の意味があったといえよう。

思想とは言えないスローガンのようなものでも、時に人々の心を捉え、大きな力を発揮することがある。特に牢固とした常識を打破するためには、こうした強い訴求力のあるスローガンが効果を発揮することは珍しくない。幕末において尊皇攘夷のスローガンは、徳川家に対する恩という強い絆を基盤としていた徳川幕藩体制を乗り越えるうえで、果たした役割は大きい。

さらに言えば、この時代、帝国主義国家の餌食すなわち植民地にならずに独立を保ちながら明治維新という変革をなしとげるうえでも、尊皇攘夷の果たした役割は小さくなかったといえよう。

4.2 志士という名のアジテーター

江戸時代の末期において、互解の形成というプロセスがどのように進行了かを検討してみよう。互解の中心テーゼが尊王攘夷であったことは、上記の通りであるが、こうしたスローガンが短期間に一気に全国に普及したところに、この時代の不安感の広がりや深さを見てとることができる。

江戸時代も末期になると常識が通用しない事態が繰り返し生起する。異国船の来航をはじめとして英国の軍艦は江戸湾の水深を測量するなど挑発行為を繰り返し、ついに米国海軍は圧倒的な武力をもって恫喝（どうかつ）により開国を迫る。このため不安はますます増大し、その結果互解が形成される。この間いろんな議論が飛び交うが、急速に尊皇攘夷論に集約されてゆく。

この場合、不安は、マグマのように地底から突き上げてくるのだが、特に下級武士の間では不安に止まらず、危機感にまで上昇する。こうして蓄えられたエネルギーが吹き上がる溶岩のように互解が形成され広がっていくのである。

しかし、そのエネルギーの向かう方向やターゲットは見えないまま、やみくもに走り出している。幕末に尊皇攘夷論が倒幕論へと収斂するまでには、短期間の間に多くの試行錯誤が繰り返された。公武合体、雄藩連合、大政奉還、王政復古など議論百出していたのである。こうした議論に筋道を与えたのが志士と呼ばれたアジテーターたちであった。志士は全国各地からやむにやまれず立ち上がり、脱藩して上京するものも少なくなかった。吉田松陰、久坂玄瑞、高杉晋作、武市半平太、坂本龍馬、中岡慎太郎、西郷隆盛、等がその代表である。驚くべきことに彼らは、遠距離をものともせず藩の垣根を越えて行き来して面会し、互いに意見を交換し合い、議論を交わしており、アヘン戦争から条約締結まで国内外の問題に関する最新の情報を共有していたのである。また、一口に志士をいっても、出身階層も多様なら、行動形態も時期によって多様である。

彼らの下には、さらに多くの決死の志士たちがおり、地方では、武士にとどまらず、豪商、豪農たちも仕事をなげうって立ち上がるものもあった。豪商がその資金をもって志士を助けた例もでてくる。なかには尊皇攘夷を単純化して異人切りあるいは開国論者へのテロリズムに走った者も少なくなかった。

これらの志士の行動を通して、互解の形成過程をさらに詳しく検討してみよう。このため最も典型的な志士として吉田松陰を取り上げてみる。

吉田松陰の短い生涯

松陰は秀才であるとともに、生まれながらの教育者であった、とはよく云われていることである。しかし、ここでは、互解の形成を推進したアジテーターとしての松陰を見直してみたい。まず、松陰の短い生涯を確認しておこう。

1835年（6歳） 養子となって、山鹿流兵学師範の吉田家を嗣ぐ

1839年（10歳） 藩校明倫館で家学の兵学を講じた。

1840年（11歳） 明倫館兵学教授見習いとして藩主臨席のうえで講義を行ない、藩主毛利慶親（よしちか）を感心させる。

1850年（21歳） 九州旅行を行なう。

1851年（22歳） 藩主の参勤交代に随行して江戸へ。この年東北旅行を決行し津軽海峡を視察。過書（通行手形）の無いままの出国であったため、士籍・家禄を剥奪され、浪人となる。萩へ送還され謹慎する。

1853年（24歳） 10年の諸国遊学が認められ、再び江戸へ。この年、来航したペリー艦隊を目撃する。

1854年（25歳） 下田から密出国を企てるが失敗、小伝馬町の獄を経て再び萩城下野山獄へ収監される。

1855年（26歳） 12月に仮出獄し、自宅で謹慎するも講義を始める。

1856年（27歳） 松下村塾として、以後2年間ほど続く。

1858年（29歳） 老中間部詮勝（まなべあきかつ）要撃計画により再び野山獄へ。

1859年（30歳） 4月幕府より召喚状、7月幕府評定所より呼び出され、10月刑死。

このように、松陰の人生は20代の10年間に集中し、慌ただしく終末を迎える。その行動から志士としての特徴を分析してみたい。

吉田松陰の旅

特徴の第一は旅である。

最初の旅は21歳のときの九州の旅、4ヶ月かけて平戸、長崎、熊本とまわっている。次は藩主の参勤交代に随行して22歳で江戸への旅。江戸滞在中に佐久間象山にあって大きな影響を受けている。江戸滞在8ヶ月にして、東北へ旅立つ。この旅は藩の過書の発給を待たずに出発したため亡命という形式になってしまった。厳冬

から初春にかけての東北各地をまわり4ヶ月後に江戸に帰着。東北の旅で注目すべきは水戸に20日間滞在し、尊皇攘夷思想のさきがけと言われている会沢正志済（あいざわ せいしさい）らと議論をかさね、日本の歴史知識の欠如を痛感し、帰国後謹慎中に日本史の猛勉強をしていることである。このあと、新潟、佐渡、弘前、青森をへて津軽海峡を確認し、ここでは異国船が我が物顔で航行しているのを目撃している。

次は24歳にして江戸へ2度目の旅、この江戸滞在中にペリー艦隊の来航があり、下田から密出国を試みるが失敗する。松陰が自分の足を使って行なう旅はこれで終る。

彼にとって旅の目的は主として人に会うことであつた。人に会って教えを乞う。さらに貴重な書物を借用し、学ぶことに意義があつた。

九州旅行は特にこうした学習の目的が大きかった。まず向かったのが平戸藩家老の葉山左内であつた。左内は蔵書家として有名であつた。松陰はこの近くに宿をとり、50日間滞在して毎日書物を借りだし、読破し、必要な部分を書き写した。このとき読んだ本は80冊にのぼり、国際情勢に関するものが多く含まれていた。ヨーロッパ諸国の歴史、アジアにおける各国の状況、アヘン戦争のいきさつもこのときかなり詳細に理解したとされている。このあと長崎へまわり、20日ほど滞在してここでも多くの本を読んでいる。

江戸においては、名のある人士にかたはしから面会を求めて教えを乞うたが、松陰が心服したのは佐久間象山であつた。象山は信濃松代藩が生んだ奇才である。アヘン戦争に衝撃を受け、独学で蘭学を修め、西洋の兵学をはじめ科学技術を極めた。また藩主を通じて幕府に海軍の育成を説いて、オランダから軍艦を20艘買入れ、技師を40人ほど招聘し、強力な海軍を創設すべしと上申した。30年後の明治新政府の政策を先取りしていたのである。

松陰は西洋の文明を知ることの重要性を象山から学び、早速行動に移した。まず長崎に停泊中のロシアの軍艦で密航しようところみるが果たせず、ついにペリーの艦隊に乗り込み密航を企てるも拒絶されてしまう。

こうした旅を通して松陰は藩を越えた日本を

自覚する上で大きな成果があつたと思われる。江戸時代は藩が国であり、日本全体を国として意識することはなかった。しかし、幕末、異国船の来航をきっかけとして、藩あるいは幕府という枠組みを超えて、日本を一つの国として自覚することが急務となっていた。松陰にとっても藩主毛利氏に対する忠義がもっとも重要な徳義であるという意識を超えることはなかなかできなかった。藩を超え、徳川家を超えて日本を意識することは、並大抵のことではなかったのである。松陰にとって旅はこうした意識の変革に大きな役割を果たしたに違いない。

この時代の志士たちが、藩の枠を飛び出して、江戸、京都、長崎などを自由に旅行しているのは、情報交換も大きいが、藩を超えて日本を意識する上で大きな意味があつた。

教育者としての吉田松陰

第二の特徴は、やはり教育者の素質である。

これを考える上で見逃せないのが家庭環境である。松陰の家は武士とは言え、微禄のうえ、遅配、欠配が続き、家計は火の車。このため家族全員が傭仕事にまわっていた。この傭仕事をしながら、親子兄弟で四書五経を朗々と口承し、その声があたりにこだましたという。さらに、26歳で野山獄から仮出獄して帰宅した時、家族は松陰に講義をさせ、家族全員で聞くのを楽しみにした。特に母タキは率先して聞くのを楽しんだという。この聴講を希望するものが次第に増えて、松下村塾へと発展するのである。松陰の家族の好学の家風は松陰を教育者として育てる上で大きな影響を与えた。



松下村塾

教育者としての松陰を語る場合、松下村塾とともに語られるのが常である。しかし、松陰にとっては松陰のいるところがどこでも教室であった。松下村塾での教育は2年弱に過ぎない。松陰のもっとも松陰らしい教室はむしろ監獄であった。下田における密出国の失敗のため囚われて萩城下、野山獄に幽閉された約1年間こそ、教育者松陰の面目がほとぼしるようには発揮された時期であり、これこそ松下村塾の原型をなすものであった。この間、獄卒たちも12人の囚人も全員が松陰に心服し、その講義に耳を傾けたといわれている。注目したいのは、囚人一人一人の特技を見抜き、囚人を師としてみんなて習字や俳諧を学習したことである。こうした講義のために特別の部屋が用意されたという。さらに驚くべきは、囚人の中でも最も手に負えないひねくれ者としてみんなから爪弾きにされていた富永有隣を手なづけ、習字の先生としたばかりでなく、出獄後、彼を松下村塾の客員講師として迎えたことである。松陰の感化力の大きさには驚くほかない。

松陰が獄を出て自宅に松下村塾を開いた時には、噂を聞きつけて各地から若者が集まって来たのは極く自然のなりゆきであった。この中から高杉晋作、久坂玄瑞ら倒幕・維新を担う志士が輩出してゆく。ここで沸騰するように互解が形成されていったのである。ここから育っていった志士たちのうち、16人が幕末の動乱の中で命を落とした。そのうち、自刃6人、戦死4人、討死、斬死、獄死、病死と続くのである。なかでも塾の四天王とされた久坂玄瑞、高杉晋作、吉田栄太郎、入江杉蔵ら中心人物の多くが行動の半ばにして斃れているのである。ここから松陰が教育者というより、アジテーターとしていかに卓越した才能を持っていたかがわかる。

教室以外にも、各地の志士たちと文通を通して議論を交わした。互解の形成にもっとも大きかったのがこうした各地の志士たちとの交流である。松陰の思想もこうした議論を通して次第に先鋭化していった。特に松陰が自分の姿勢を倒幕へと舵を切ったのは聾の僧黙霖（もくりん）との論争がきっかけだったといわれている。黙霖は安芸の国長浜の出身で、40余国を遍歴し、

三千人に会ったといい、こうして諸国の学者や志士たちと文通や筆談で意見を交換していたというが、筋金入りの過激な倒幕論者だった。松陰はこの黙霖との論争に破れて自分の思想を倒幕へと切り替えていったといわれている。

松陰は教育者であるが、教えることとともに学ぶことにおいても貪欲だった。松陰の教育は一方的に教えるのではなく、学びかつ教えるというものだったのである。

飛耳長目録

松陰は情報の重要性をよく知っていた。そのためよく旅をした。しかし、囚われて自由を失うと、塾生たちを江戸、京都、長崎へと送り出して情報を得ようとした。松下村塾の四天王といわれた吉田稔麿（としまろ）が江戸藩邸勤務となり、久坂玄瑞、高杉晋作も江戸へ向かう。松陰の有名な肖像画を描くこととなる松浦松洞も江戸へ旅立った。こうして各地へ散った塾生たちから寄せられた情報、さらに諸国を廻ってきた商人から聞き出した話などを日々一冊のノートに書き付けた。そのノートには「飛耳長目録（ひじちょうもくろく）」という題名がつけられ、塾生たちはむさぼるように読んだ。「耳を飛ばし、目を長くして、できるだけ多くの情報を入手し、将来への見通し、行動計画を立てなければならない」と塾生たちに教えたのである。これが100人に達しようとする塾生のための新聞の役割を果たした。

あるとき、幕府が天皇を京都から彦根へ移して幽閉しようとしている、という噂がひろがった。松陰はこれは単なる噂にすぎないと思ったようであるが、にもかかわらず、その機会をとらえて、藩当局に事実の探求のために探索者を京都へ出せと要求し、6人の若者を推薦し、これを実行させた。6人のうち3人は塾生、あと1人は帰国後入塾している。旅立つ若者に向かって松陰は「往け6人。本藩まさに飛耳長目を以て努めとなす。汝らを使う所以なり。…汝ら各々その耳を飛ばし、目を長くして選ばれし所以の意に報ぜんことを思わずんば、またいづくんぞ6人の者を以てなさんや」と励ましの言葉を贈っている。

松陰はこれらの若者が藩に取り立てられる機会をつくり、併せて自身の情報収集をねらったものである。

萩は、長州藩の本拠地とはいえ、山陰の片田舎、日本の辺境である。それ故にこそ、情報に飢えており、情報の価値を痛感していた。旅をして自ら集めなければ、座しては情報は手に入らないのである。それは、長州のみならず、薩摩にしても、土佐にしても同じであった。

有隣の人

第三の特徴として、彼の愛すべき性格をあげたい。

この時代、優れた思想を懐きながらも性格が悪いために誰からも疎まれるものが少なくなかった。熊本藩の横井小楠は勝海舟が恐れたほどの優れた識見の持ち主であった。福井藩から招かれて藩制改革に辣腕を振るったが、出身地の熊本では評価されるどころか、疎まれ、憎まれて、どこへ行っても同郷の士につけ回され、ついに暗殺されてしまった。佐久間象山も抜きでた識見にも関わらず、徳がなく、つねに周りを敵にしてしまうと藩主をなげかせている。象山も最後に西洋かぶれとして尊皇攘夷の志士に京都の街で暗殺されている。時代にぬきでた人物は時に性格に角があり、疎まれがちである。

ところが、松陰は先鋭な主張をはき続けたにもかかわらず、誰からも愛された。少年時代から、藩主に目をかけられ、何度も窮地から救出されている。囚人として囚われているときにも警護の役人を心服させ、獄中でも獄卒をはじめ囚人たちを協力者にしてしまっている。これほど人々に愛されたのはなぜだろう。天性の性格としか言いようがない。この底抜けの明るさは母によると云われている。しかし、それ以上に私心のない捨て身の行動が人の心を捉えたのであろう。筆をとると、きわめて先鋭な火を吐くような激烈な文章になるが、人に接するときはきわめて優しく思いやりのある女性のような態度であったらしい。

松陰こそ天性のアジテーターであり、幕末の互解の形成と流布になくてはならない人士だっ

たといえよう。

4.3 適塾と蘭学の行方

適塾の実力

幕末、相次ぐ異国船の来航など、各種の異変が相次ぎ、江戸時代の常識がぐらつきだしたころ、日本各地で「塾」が激増し、学習熱が高まったことは当然といえるかもしれない。不安の拡大に対応した互解の広がりと考えれば、よく理解できる。

一口に塾といっても多種多様だが、主なものは、漢学と蘭学である。とはいえ、幕末には蘭学系が増えたのは当然である。それはともかく、幕末維新の人材を輩出した塾として、松下村塾と並び称せられているのが、緒方洪庵が主宰する大坂の適塾である。しかし、適塾は松下村塾とは、同じ塾という名をもっているもののまるで共通点のない対照的な存在であった。

松下村塾は塾とはいっても、萩の城下町に隣接する松本村の小さな物置小屋を使ったもので、期間も2年弱の短期間（1857～1859）、塾生も松本村と萩の若者合計100人に満たない。

これに対し、適塾は大坂の中心地船場北浜に30年間にわたって開講し（1838～1868）、全国から集まった3千人の塾生を世に送りだしている。

松下村塾が吉田松陰個人の政治信条と行動への熱意を塾生一人一人に吹き込んで世に送りだし、このため多くの塾生が、幕末の動乱の中に飛び込み、戦闘の中に落命し、あるいは捕縛されて獄死し、さらには切腹によりと、多数の犠牲者を出したのに対し、適塾は幕末動乱の時代



適塾

にもかかわらず、洪庵が地域医療に熱心な医師であったため、政治的にはまったく無風状態であった。ここでは、西洋文明を学ぶことを共通の目的としており、開国は当然とする空気が強く、尊皇攘夷をかかげる志士たちを軽蔑する空気が支配的であった。

教育内容についても、松陰が孟子をはじめとする中国古典の解釈を講じながら、国家と個人、個人の出处進退を論じたのに対し、緒方洪庵はひたすら蘭学、つまりオランダ語を教えた。塾生は医師の子弟が多く、蘭学を通して西洋医学を学ぶことを目的として入塾するものが多かった。しかし、実際には塾では医学ではなく、もっぱらオランダ語を教えた。

塾の中では身分に関係なく、互いに教えあい、寸暇を惜しんで学習したため、めしも立ったままなら、寝るのも座ったままと、切磋琢磨して学力を磨き、その中からもっとも実力のあるものが塾頭になり指導にあたった。このため、その実力は日本最高水準といわれた。

たとえば、福沢諭吉が伝える次の話でも、その実力のほどが推測できる。あるとき、筑前の藩主黒田美濃守が大坂を通る際に、洪庵がオランダ語の最新の物理学書を借りてきた。千頁もある大著であったが、塾生たちはむさぼるように読み始めた。ファラデーの電気理論を解説した部分は特に興味深かったため、許された2泊3日の間にこの部分を写してしまおうということになった。そこで一人が音読し、もう一人が耳で聞きながら書き取る。疲れたら交代して、大勢の塾生が途切れることなく2泊3日、ひとときも休まず作業して必要な部分を写し終えたという。この方法でまず誤記はなかったと諭吉は書いている。またこのおかげで電気に関しては誰よりも詳しいと諭吉は自慢している。この逸話から、この時期、日本の蘭学修習生たちのオランダ語の読解力が非常に高いレベルに達していたことがわかる。

塾生はこの語学力をもって、塾に備わっているオランダ語の各種の本を手当たり次第に読んで西洋文明に対する理解を深めていった。ここでは、学問の方向は各自の選択にまかされていた。

福沢諭吉は手当たり次第に各種の本を読んで広い視野を身につけていった。

村田蔵六はもっぱら軍政、砲術、築城術等、兵学に関する本を読み続けた。

大鳥圭介は当初は医学研究のために入塾したものの、時の要請により、次第に西洋兵学の研究へと向かっていった。

こうした学問内容とその置かれた立場によって、各自のその後の進路は大きく異なっていた。

三人の塾生

それを象徴する瞬間が、江戸城の無血開城だ。薩摩と長州を中心とする官軍は、鳥羽伏見の戦いに続いて東海道を東進し、江戸に達するが、江戸城総攻撃の直前に勝海舟との談合の結果、戦闘なくして江戸城に入る。

この頃、適塾を出た大鳥圭介は、江戸へ出ると、江川太郎左右衛門の創設した江川塾から軍学の教授に招かれ、さらに尼崎藩、徳島藩からも招かれ、いよいよ名声が上がりついに幕府から召し出される。オランダ語の兵学書から得た知識の上に、フランス軍事顧問団からの実地の教練を受け、独自の兵士を集めて鍛えあげて伝習隊を組織していたが、江戸城の無血開城を不服として、事実上の幕府陸軍の総司令官として東北へと転戦してゆく。

一方、村田蔵六は長州戦争における鮮やかな勝利の実績を買われて、新政府軍の事実上の最高司令官として江戸城の西の丸に陣取って、上野に立てこもった彰義隊との戦いの指揮をとっていた。この時の蔵六の鮮やかな采配ぶりに、西郷が自信を失って鹿児島へ引きこもってしまったと言われている。

同じ適塾出身の村田蔵六と大鳥圭介が、正反対の官軍と賊軍の最高司令官として対峙したわけだ。

さらに、もう1人の塾生、福沢諭吉は、上野の兵火の音を耳にしながらまったく動ぜず、慶応義塾において授業を続けていた。

「明治元年の5月、上野に大戦争が始まって、その前後は江戸市中の芝居も寄世も見世物も料理茶屋もみな休んでしまって、八百八町は真の

闇、なにがなにやらわからないほどの混乱なれども、私はその戦争の日も塾の課業をやめない。上野ではどんどん鉄砲を撃っている。けれども上野と新銭座（当時慶応義塾は芝の新銭座にあった）とは二里も離れていて鉄砲玉の飛んでくる気づかいはないというので、ちょうどあのとき私は英書で経済の講釈をしていました。だいぶそうぞうしい様子だが、煙でも見えるかというので、生徒らはおもしろがってはしごに登って屋根の上から見物する。なんでも昼から暮れすぎるまでの戦争でしたが、こちらは関係がなければこわいこともない。」（福澤『福翁自伝』187頁）とまるで他人事のような態度である。

同じ適塾に在籍した3人がこれほど立場を異にしていたのも適塾の非政治的な性格をよく示していて興味深い。

蘭学の終焉

福澤諭吉は適塾の塾頭を務めるほどの学力をもち、オランダ語に関しては十分に自信をもっていた。開港されて間もないある日、盛んに市が立ち始めた横浜へ行った。そこで諭吉は外国の商人に向かって得意のオランダ語で話しかけてみた。ところが、これがまったく通じないばかりか、看板や値札がまったく読めないのである。そこでの言語は英語で、オランダ語はまったく役に立たないことが分かり、大変なショックを受けた。このとき初めて諭吉は、すでに世界の主役が英米であることを思い知らされたのである。

こうなると、諭吉の決断は速い。すぐにオランダ語をなげうって、大変な苦勞をして英語を学びはじめる。

そのうち、幕府がアメリカに軍艦を派遣する計画がある事を知り、なんとかして潜り込もうとあらゆる手づるをたぐり寄せて乗船に成功する。ついに初めての日本人による太平洋横断の咸臨丸に乗り込むことができ、渡米をはたす（1860年）。

諭吉は、蘭学の最高峰を極め、さらに短期間で、英語をものにした。彼は、一身で蘭学の最後を象徴する存在になったのである。それは世界の主役の交代を身を以て認めさせられた瞬間

であった。

翌年には、ヨーロッパへの幕府の使節団に、翻訳方として随行を命ぜられる。このとき、彼はロンドンで大量の英書を買って帰るのであるが、アムステルダムへ立ち寄ると、まるで第二の故郷へ帰って来たように居心地がよかったと書いている。あれだけ苦勞して学んだオランダ語の故郷が、パリやロンドンなど大都市と比べて、過去の栄光の跡を残す小さな都市であったことに驚いたに違いない。

こうして、江戸時代の特にその後半期に、海外文化の導入に大きな役割を果たした蘭学は、開国とともに、その役割を終え、100年を超える歴史に幕を下ろした。蘭学は鎖国のもたらした特殊な環境が生んだ特異な学問だったのである。

4.4 幕末そして維新のあけぼの

幕末史前期：迷走する幕府

ここで、幕末の歴史の中で、互解がどのように形成され、広がり、そして発展していったのかを検証してみよう。

幕末の歴史は複雑怪奇というしかない。

主役は次々と交代し、主潮は転々と変化し、その時主導権を握って歴史を動かしているのがだれなのか、さっぱりわからないのである。

原因と結果が一本の線でつながっていれば、まだわかりやすいのだが、幕末の歴史は複数の線が同時に並行し、あるいは交差して絡み合いながら進行する。

1853年7月8日、アメリカ大統領の開国を促す親書をもって提督ペリーが4隻の黒船を率いて浦賀に来航した。ここから幕末のすべての動乱は始まる。明治維新まで15年である。

幕府はアメリカの恫喝（どうかつ）に恐れをなして開港もやむなしと決断したにもかかわらず、どういうわけか今までまったく無視してきた天皇の了解を求めに京都へと向かうのである。幕府は、事情をよく説明し、公卿たちに賄賂を手厚く用意すれば、天皇の同意を得るのはさほど難しいこととは考えていなかったのである。

ところが、勅許がなかなか得られない。当時の孝明天皇はそんなことを判断したこともなけ

れば、判断する能力もない。ただ単純に夷人がきらいだというのだ。天皇のみならず朝廷全体に「夷人が上陸してくれば、神聖な神州の土がけがれる」という、世界の大勢についてまったく無知で、幼稚な議論がまかり通っていた。このため条約調印に了解を与えないばかりか、水戸藩に密勅を送るといってんでもない行動にでる。

もっとも密勅などと大げさに言われているが、たいした内容ではない。「ここでもう一度、大老、老中、その他三家三卿、全国各藩が郡議評定して国内治平、公武一体の長久を進めてもって徳川家を助け、内を整え、外夷の侮りを受けないよう相談してほしい（要旨）」というだけのものである。これは幕府にあてた文章であるが、これと同文のものが2日早く水戸藩に出されたのである。

しかしその結果は大変なものであった、幕府を無視して特定の藩に勅命を下したことに幕府は衝撃を受けた。

ここまでの展開は、主として開国の是非を問うものである。しかし、これと同時に並行して、次期将軍の選定をめぐる争いが進んでいた。

ペリー来航の1853年に第12代将軍家慶（いへよし）が死亡したため家定が第13代将軍についたが、生来身体的欠陥があり、幕末の困難な事態に立ち向かう力はない。次の将軍は英明で血筋も申し分のない橋慶喜（よしのぶ）にすべきだというのが、薩摩、宇和島、土佐など西南雄藩の藩主たちの意見であり、衆目の一致するところであった。しかし、その慶喜は水戸斉昭（なりあき）の第七子であり、幕府の譜代保守層の受け入れがたいものであった。

この将軍継嗣問題が開国問題とともに国論を二分する争点になっていた。保守層が押したのは、幼いにもかかわらず血統がより良かった紀伊慶福（よしとみ）であった。

この争いの中から、突如、譜代保守勢力の代表として大老職に井伊直弼（なおすけ）を起用するという奇手が浮上するのである。

幕府をこうした反動的な行動に駆り立てたもの、それは実は水面下で激しく動いていた志士たちの活動であった。当時、京都には、志士、

浪人、学者などが集まり、公卿らと攘夷論を戦わせ、幕府の政治を批判していた。こうした活発な活動が朝廷を動かし、ついには天皇を動かして、密勅へとつながるのである。それが、幕府、朝廷、諸藩の危機意識をかき立て、必要以上にヒステリックな行動へと走らせたのである。

志士たちの活動といっても、時期によりその内容は大きくことなる。

初期には、雄藩から京都へ送り込まれた志士の情報収集と公卿たちへの入説であった。福井藩主松平慶永（よしなが）が送り込んだ橋本左内、薩摩藩の島津斉彬（なりあきら）が送り込んだ西郷隆盛などがその代表格である。

橋本左内は、福井藩の医師の子であるが、適塾で蘭学を学んだ秀才である。塾所有の原典をことごとく読破し、その学力は洪庵を驚かすほどだった。その左内を福井藩主松平慶永が見逃すはずがない。左内は慶永の意を受けて京都へ出る。左内の活動は、次期将軍は英明な一橋慶喜にするよう勅命を出させるため、有力な公卿たちを説得してまわることであった。弁舌さわやかな若き論客は誰からも好感をもって受け入れられた。

彼らの主張や行動は、あくまでも藩主の意志の枠内にとどまるものであり、幕府の政策に逆らうものではあったが、幕藩体制を否定するものではなかった。

反動の嵐：安政の大獄

大老となった井伊直弼は密勅をきっかけにして、水戸藩とそれにつながる志士たちに対して厳しい敵意を抱き、徹底した弾圧を始めた。大老井伊直弼の暴走が始まった。水戸に連なる志士たちを一斉逮捕、安政の大獄へと発展する。この中には、浪人儒者梅田雲浜（うんぴん）、漢詩人梁川星巖（逮捕直前に急病死）、そして、橋本左内、吉田松陰ら前途有為の人材を大量に抹殺してしまった。かれらの罪は「身分をわきまえずに政道に口を挟んだ」というものである。将来の国政を担うべき有為の人材を多く失わせたことだけでも井伊直弼の罪は深いといわねばならない。

このとき幕府の内部にも、岩瀬忠震（ただなり）をはじめとして開国とその後の展望をもった有能な官僚たちが育っていたのだが、直弼は彼らも一掃してしまった。岩瀬は、通商条約の条文を逐一ハリスと議論し、検討して合意にまで漕ぎ着けた有能な外交官僚であったが、通商を通して日本の国力を豊かにし、西洋の学問、技術を取り入れて、一流の国にするという優れた展望を持っていた。

有能な官僚を失った幕府内には、進んでものという人はすっかりいなくなったという。

追い込まれた水戸藩の志士たちが脱藩のうえ、結束して雪の桜田門外に井伊大老を襲った。桜田門外の変（1860年）である。大老は首をとられるとは不覚であるとして面目を失った。これは幕府の統治力の失墜を象徴するものであった。

ここまでに、ペリーの来航から7年、明治維新まであと8年である。

仮にここまでを幕末史の前期としよう。この7年間の主要なテーマは開国の是非と次期將軍職の人選であった。

安政の大獄は幕府の権威を回復するために断行されたのだが、それは幕府をいっそう窮地に追い込み、幕末史の後半へと突入する。次の後半の8年間は京都を主戦場とし、全国から集まった志士たちの処士横議の場と化してゆく。

幕末史後期：長州藩の突出

安政の大獄を経過し、後半期に入ると、より下層の武士が脱藩して京都、江戸へと集まり、相互に情報を交換して横の連絡をとりあった。長州からは松陰の弟子達、高杉晋作、久坂玄瑞、土佐からは、坂本龍馬、中岡慎太郎などをはじめ、各地から志士たちが集結してきた。京都では尊王攘夷の議論が沸騰した。そして反対派にたいする容赦のないテロが行われた。こうした動きは幕府を刺激し、さらなる弾圧を呼んだ。

追い込まれた幕府が京都の治安のために特別に設置したのが京都守護職である。このため会津藩の松平容保（かたもり）が任命され1,000名の藩兵を率いて京都に入った。さらに、その下に新撰組が結成された。こうして志士と新撰組

の死闘が始まった。

しかし、危機感は全国にひろまり、より下層に浸透し、非武士層、豪農、豪商らが立ち上がり、あるいは志士たちを支援して、京都、江戸をめざした。草莽崛起（そうもうくつき）の状況である。かれらは京を舞台に相互に連携し議論を交わし、次第に反幕府で足並みをそろえていった。

この時期もっとも注目すべきは長州藩である。尊皇攘夷の看板の下で、英、米、仏など連合艦隊と戦ったかと思うと、若い有能な藩士を英国へ留学させたり、上海から最新式のエネミー銃を1,000丁輸入するなど、長州藩の行動は複雑である。この時期の長州藩を動かしたのは、高杉晋作、久坂玄瑞、伊藤博文など松下村塾で松陰に学んだものが多い。

決定的だったのは、高杉晋作が組織した奇兵隊をはじめ、伊藤博文の率いる力士隊などの諸隊である。近代歩兵の組織化にあたって武士の特権意識が阻害要因となることが明らかになると、武士以外から募集した諸隊に近代武装を施し、これが長州戦争において旧態依然たる幕府軍に圧勝したのである。

長州藩以外では、西郷隆盛、坂本龍馬などすでに藩の制約を乗り越えたばかりでなく、幕藩体制そのものを乗り越えようとしていた。

維新のあけぼの

その典型が龍馬の「船中八策」と言われているものである。

1867年6月、龍馬が長崎から大坂へ向かう船の中で、海援隊の書記長岡謙吉に書き取らせ、後藤象二郎に与えたといわれているものである。

- 一、天下の政權を朝廷に奉還せしめ、政令宜しく朝廷より出づべき事。
- 一、上下議政局を設け、議員を置きて万機を参賛せしめ、万機宜しく公議に決すべき事。
- 一、有材の公卿・諸侯及天下の人材を顧問に備へ、官爵を賜ひ、宜しく従来有名無実の官を除くべき事。

- 一、外国の交際広く公議を採り、新に至当の規約を立つべき事。
- 一、古来の律令を折衷し、新に無窮の大典を撰定すべき事。
- 一、海軍宜しく拡張すべき事。
- 一、御親兵を置き、帝都を守衛せしむべき事。
- 一、金銀物貨宜しく外国と平均の法を設くべき事。

以上八策は、方今天下の形勢を察し、之を宇内万国に徴するに、之を捨てて他に済時の急務あるなし。苟も此数策を断行せば、皇運を挽回し、国勢を拡張し、万国と並立するも亦敢て難しとせず。伏て願くは公明正大の道理に基き、一大英断を以て天下と更始一新せん。

ここにはすでに議会の創設、憲法の制定、海軍の創設、など中央集権的な近代国家のイメージが描かれており、江戸時代の常識および幕藩体制はすでに乗り越えられている。

このメモを手にした後藤象二郎は、ただちに京都に向かい、早速在京中の土佐藩士たちに計ったところ、ただちにこれを土佐藩の方針とすることを決した。10月には土佐藩の建白に基づいて慶喜が大政奉還を申し出る。龍馬が暗殺されるのは11月である。12月には薩摩の大久保、岩倉らによる「王政復古の大号令」というクーデターが起こり、薩摩が主導する武力倒幕へと突き進んでゆく。年が明けて1月には鳥羽伏見の戦いで、新政府軍が勝利し、3月には新政府軍による江戸城総攻撃を目前にして、新政府の基本方針として京都御所から「五箇条のご誓文」が発表される。

- 一 広ク会議ヲ興シ万機公論ニ決スヘシ
- 一 上下心ヲ一ニシテ盛ニ経綸ヲ行フヘシ
- 一 官武一途庶民ニ至ル迄各其志ヲ遂ケ人心ヲシテ倦マサラシメン事ヲ要ス
- 一 旧来ノ陋習ヲ破リ天地ノ公道ニ基クヘシ
- 一 智識ヲ世界ニ求メ大ニ皇基ヲ振起スヘシ

「船中八策」に比べて抽象的であるが、江戸

時代の常識を「旧来の陋習」と捨て去り、「智識を世界に求め」と開国、文明開化の方向をはっきり打ち出しているのは注目される。議会の開設や憲法の制定は「船中八策」の方が具体性をもっており、先へ進んでいるように思えるがどうであろうか。

こうした、常識の更新が、維新の戦闘の大混乱のさなかに打ち出され、確定してゆくさまは、まさに動乱期の特長であろう。

さらに注目したいのが、勝海舟である。すなわち体制の中心、幕府の中から幕藩体制を乗り越える構想力を持った人材が出てきたのである。海舟はいち早く幕府に見切りをつけ、志士たちを支援し、励まし、最後には江戸城の無血明け渡しに導き、さらに、維新後は禄を失った幕臣たちの生活の道を切り開いた。

常識のパラドックス

ここで少し視点をかえて、本論文が当初かかげた組織の常識について総括しておこう。

江戸時代は、次の4つの常識を共有することによって平和で、安定した社会を長く続けることができた。その常識とは、

1. 鎖国
2. 米本位制
3. 参勤交代
4. 世襲と身分制度

以上の4つであった。開幕からしばらくは体制の強化、発展に寄与したこれらの常識は幕末にはどうなったのかを見てみよう。

まず、鎖国の当初の目的は、スペインやポルトガルによるキリスト教の布教を禁ずることであった。しかし、これらの国が衰退し、その恐れがなくなったあとも鎖国の常識は生き続け、我国の人々を強く縛り続けた。幕末に英米など新たな外国勢力が開国を迫り、世界の情勢からみて幕府も開国に合意するに至るが、雄藩、志士たちは、強大な外国と対等なつきあいは無理だとして、攘夷を唱える。朝廷から武士、庶民まで、鎖国の常識が深く浸透していたため、攘夷のスローガンは受け入れ易く、開国は単純に悪と思えた。皮肉なことに、鎖国の常識が攘夷思想の急速な浸透を助け、攘夷をかかげる志士

たちが幕府を追い詰め、最後には倒幕にいたるのである。鎖国の常識がこんどは逆に幕府を追い詰める役割を担ったのである。

次に、米本位制について見てみよう。

幕府や藩の支配階級である武士の唯一の収入源は米であった。このためあらゆる価値の基準を米で計ることが江戸時代の常識となった。しかし、江戸時代を通じて米の収量はほとんど変わらず、年貢米の量も増えることはなかった。ふくらんでゆく経済活動による収入は全て商人と一部富農に吸収され、武士は貧困化の一途をたどった。幕末には、あらゆる大名・武士が商人に莫大な借金をしてやっと経済を維持していた。このため産業を興して財政再建をはたした薩摩、越前のような藩が幕府に対して強い発言力を持ったのは当然であった。この間、イギリスを初めとするヨーロッパ各国は産業革命をなしとげ、近代産業を原動力として力強く成長を続け、その国力をもって日本に開国を迫ったわけである。最後まで米にしがみついていた幕藩体制と武士階級が没落するのは、当然だったのである。

次に、参勤交代を見てみよう。

全国270にのぼる藩が幕府への恭順を示すため、2年に一度江戸へ向かう。藩主に随行する藩士たちは1年間江戸に滞在するシステムである。幕末には緩和しようという提案もあり、事実一時緩和されたが、再び戻された。幕府にとってこれこそ幕藩体制維持の根幹と考えられていたのである。この制度のおかげで、江戸に滞在する全国の藩主を初め主立った幹部たちは、お互いに自由に交流しあい、情報を交換することが簡単にできた。また、大名行列のために主な街道は整備され、宿場は繁栄し、飛脚の制度も整い、交通通信のインフラが整備されたのである。幕末に雄藩が意見を交換するのも、ほとんど江戸でできた。また若い前途有望な人材を参勤交代に随行させて江戸に送り込み、見聞を広げさせることもたやすいことであった。幕末に活躍する志士たちの多くが参勤交代によって江戸に出て、学問や剣術の修行をしているのはこのためである。さらに江戸や京都の、本来参勤交代のために幕府が与えた藩邸が志士たちの

隠れ家として大いに役だったのも皮肉なことである。こうして、幕藩体制の強化と維持のために考えられた参勤交代の制度が、幕末には逆に倒幕の勢力を助け、さらには中央集権の近代国家への道を整える結果になったのである。

世襲と身分制度については、もはや論ずる必要もないが、幕末の争乱の引き金を引いたのが、他ならぬ將軍の世襲問題であり、井伊直弼の大老就任であったことを思えば、あまりにも拘束的なこの常識が自ら幕府の幕を引いたことはいうまでもない。

以上、4つの常識は、江戸時代の初期には、その強化と維持のために大きな役割を果たしたが、次第に足枷となり、最後には自らの首を絞めることになるという、歴史のパラドックスを演じたのである。

江戸時代も200年以上を過ぎると、幕藩体制の屋台骨もいよいよ傾き、滅びゆく組織の様相をますます呈するようになっていった。幕府の財政は逼迫し、天変地異は相次ぎ、百姓一揆は頻発し、鎖国という常識の枠を超えた異国船がわが国の沿岸にあちこち出没するようになり、何よりも幕府の統治力が失われていった。人々の不安は募るばかりである。

そうした不安に拍車を掛けたのが1853年の黒船来航であった。まず、ペリー提督の強迫的な開港要求に右往左往する幕府に、人々は不安どころか義憤さえ感じた。そして無理やり開始された列強との交易は庶民に強烈な物価高そして生活苦をもたらし、いつそう不安を掻き立てた。

こうした中、時の常識とは異なる互解が様々にしかも盛んに形成され広がっていった。

まず、蘭学である。これについては前項「3.3 蘭学者たち」にやや詳しく述べているが、特に幕末という時期に限っていえば、洋式兵学が有力諸藩の藩士たちによって盛んに学ばれたことは見逃すべきではないだろう。

また、国学や神道の研究や学習が盛んに行われ、水戸藩を中心とした尊皇思想も多くの人々をひきつけていった。

こうした互解の形成や流布において松下村塾、

適塾 咸宜園 (かんぎえん：広瀬淡窓によって1805年豊後日田に創立された全寮制の私塾。明治維新まで存続し、全国から集まった塾生は3,000人を超えるといわれている。)といった私塾の果たした役割は大きい(それに反し、この時代幕府直轄の学問所昌平黌は影が薄い)。その点、志士とよばれる人たちの存在も見逃せない。吉田松陰や高杉晋作、坂本龍馬等々の志士はみな移動する人だ。彼らは、西に開明の人ありと聞くとすぐに西に、東に高き思想の人ありと聞けばただちに東に赴き、教えを乞い、研鑽し、互いの思想を深めかつ広めていった。そして、そうした中で、「藩」をこえた「国」というものを意識する志士たちが生まれていった。

これらの互解の中で、最も重要なのが「攘夷」という思想である。幕末という混沌とした流れにおいて常にその基底にあったのが攘夷ということであった。反幕府の側はほとんど不可能な攘夷の実行を幕府に迫り、一方そのため窮地に陥った幕府の側は強権をもって反幕側を弾圧するという構図が幕末史の底流として読み取れるからだ。

幕末史をことさら複雑にしたものは、第一に有力諸藩の主導権争い、次に幕府、諸藩それに朝廷のトップたちの優柔不断、急な心変わり、虚言である。第三は、繰り返される暗殺や峻厳きわまりない刑死、獄死それに潔すぎる自死の数々である。これらは、幕末史に登場するプレイヤーの顔ぶれを一瞬のうちに一変させ、その後の時の流れを大きく変えてしまうものなので無視できない。

ともかく、こうしたことが複雑にからみ合って、幕末は、攘夷思想から尊皇攘夷運動、太政奉還そして倒幕へと展開していったのである。

明けて、明治。維新政府は自らがかわる環境をこれまでの閉ざされたものから、開かれたものに一新し、その中で蘇りを計った。それは、日本が欧米列強との熾烈な競争をも辞さないというきわめて厳しい環境の中で生きていくのだと決心したことを意味している。そのために、すみやかに富国強兵を実現すべく、強力な中央集権の下で、すべからく西洋流に考え、行動することを新しい常識としたのである。

これが組織の適応モデルで読み解いた幕末・維新である。これから興味深いことが少なくとも二つ浮かび上がってくる。

第一は、互解と新しい常識との関連性についてである。明治時代の常識は、西欧化である。それに最も関連ある幕末期の互解はといえば、「開国せよ」であっただろう。ならば、この互解が幕末の流れを先導していったであろうと推測したくなる。しかし、事実はこの推測を裏切る。幕末期を終始リードしていた互解は「開国」の対極にある「攘夷」思想だったのである。しかも皮肉なことに、その攘夷思想たるや江戸時代の「鎖国」という常識の申し子あるいは過剰学習の産物ともいえるのである。歴史は時に我々を二重に驚かせてくれる。

第二は、常識の更新のターニングポイントについてである。魚屋が鮭屋になった場合を考えてみよう。この場合は転業した日を境に魚屋の常識が一気に鮭屋の常識に変わり、それまで増大していた不安も減少していく。したがって、改革のターニングポイントは転業したたとえば2002年7月7日であるとポイントとして特定できる。

しかし、幕末・維新のケースは、それと同じ意味でターニングポイントを特定することはできない。まさか1868年9月8日の明治改元の日を境に常識がガラリと一挙に変わったと強弁はできない。

このように、変革のターニングポイントをポイントとして特定しにくいケースは現実にある。ところが、組織の適応モデルは、図4.2が示すように、変革のターニングポイントがあり、そこで新旧の常識が一気に交替するようになっていく。組織の適応モデルはこの問題にどう対処しているのか？組織の適応モデルは、この問題に対して、新旧の常識がある期間並存するいわば変革のターニング・ゾーンとでもいうべきアイディアを用意している。これについては、本論文「Ⅱ 江戸時代の春夏秋冬」で詳しく述べる。

(イラスト：坂田 融)

〔参考文献〕

- 赤木昭夫 (1980) 『蘭学の時代』 中公新書
池田敬正 (1965) 『坂本龍馬』 中公新書
石井寛治 (1993) 『大系日本の歴史12, 開国と維新』
小学館ライブラリー
小川鼎三 (1968) 『解体新書』 中公新書
小西四郎 (1974) 『日本の歴史19, 開国と攘夷』 中公
文庫
高木俊輔 (1976) 『幕末の志士』 中公新書
田中彰 (1985) 『高杉晋作と奇兵隊』 岩波新書
奈良本辰也 (1965) 『高杉晋作』 中公新書
奈良本辰也 (1951) 『吉田松陰』 岩波新書
松岡英夫 (2001) 『安政の大獄』 中公新書
福澤諭吉 (1957) 『福翁自伝』 慶應通信
村松剛 (1987) 『醒めた炎 木戸孝允 (上・下)』 中央
公論社
百瀬明治 (1986) 『「適塾」の研究』 PHP 研究所